# Les banques en 2020

## Mode d'emploi pour les défis à venir

Octobre 2014




THE ART OF **MOBILIZATION**

## EUROGROUP CONSULTING

est un groupe de conseil volontairement européen et indépendant. Nous aidons nos clients nationaux et internationaux à appréhender la diversité d'enjeux économiques, et les accompagnons dans la réalisation de leurs ambitions stratégiques.

Nous sommes particulièrement impliqués dans le secteur bancaire, comptant parmi nos clients 12 des 15 premières banques européennes. C'est pourquoi nous avons décidé – en collaboration avec nos associés de Francfort – de mener cette réflexion sur les enjeux du secteur bancaire dans les cinq prochaines années.

Ce travail s'appuie sur notre connaissance du secteur, mais aussi sur notre conviction que la mobilisation des hommes et des femmes d'une organisation permet de relever bien des défis. C'est donc un appel à s'appuyer sur ses forces internes pour mieux se transformer que nous lançons ici au secteur bancaire européen.

Nous vous souhaitons bonne lecture.

Les associés d'Eurogroup Consulting

EUROGROUP CONSULTING vous accompagne dans la réalisation de VOS AMBITIONS INTERNATIONALES.

A TRAVERS LE MONDE, nous vous offrons le même niveau d'engagement, de créativité, de sur mesure et de professionnalisme.

Nous vous conseillons là où vous opérez, AU PLUS PRÈS DE VOS BESOINS. Notre APPROCHE VOLONTAIREMENT MULTI LOCALE vous garantit l'impact de vos projets.




EUROGROUP CONSULTING est membre fondateur de NextContinent, un réseau international de cabinets de conseil, indépendant et d'essence européenne.

NextContinent a été créé avec 10 cabinets de conseil leaders dans leurs pays d'origine - en Allemagne, Belgique, Espagne, France, Hollande, Italie, Luxembourg, Portugal, Roumanie - auxquels sont associés des bureaux présents en Amérique Latine, en Amérique du Nord et en Afrique.



# TABLE DES MATIÈRES





# RÉSUMÉ

Les banques traversent une période difficile. La crise a frappé fort ; les anciens et les nouveaux défis s'accumulent pour les prochaines années. En plus de la forte pression réglementaire, les comportements des clients et des collaborateurs ont changé considérablement avec les transformations de notre société et notamment la digitalisation. Cette étude met en avant cet environnement exigeant dans lequel les institutions bancaires évoluent. La bataille pour la rentabilité est vouée à s'intensifier, comme le montre notre modèle de calcul basé sur des exemples simples.

Il y a néanmoins des solutions pour se préparer à cette bataille. Cette étude en présente six d'entre elles.

La mobilisation est la première et la plus importante. Il s'agit d'impliquer les collaborateurs face au défi immense du développement des revenus et du contrôle des coûts. Une force de travail mobilisée est nécessaire pour affronter les défis et les opportunités de la digitalisation, l'industrialisation, la politique tarifaire, la complexité des systèmes et des nouveaux marchés.

La digitalisation progresse inexorablement sur le marché bancaire. Les banques doivent sortir de leur « paralysie digitale », et commencer à intégrer leurs clients dans le processus de développement de nouveaux produits pour rester à la page. En outre, la digitalisation offre l'opportunité de faire des économies considérables par la réorganisation des réseaux d'agences, de différencier fortement les formats d'agence, de rapprocher certaines agences d'autres commerces…). Même l'entrée sur un nouveau segment de produit ou de service est maintenant dans le domaine du possible. En effet, les non-banques s'immiscent sur le marché bancaire traditionnel ; pourquoi ne pas développer les activités de la banque sur de tout nouveaux marchés ?

La problématique de l'industrialisation est très controversée, et pourtant, peu de banques ont réussi à faire aboutir la transition. Il existe un réel potentiel à exploiter, et des économies à réaliser, si le projet est exécuté correctement.

L'informatique constitue également un gisement d'économie de coûts si sa complexité est bien gérée. Pour cela, trois leviers opérationnels sont à prendre en compte dans les systèmes d'information : l'architecture, le modèle opérationnel et la politique d'investissement.

La politique tarifaire ne doit pas être oubliée. L'acceptation des clients à payer pour des services au quotidien et le désir de plus de transparence appellent à innover dans les modèles de tarification, afin de les personnaliser selon le profil du client.

Tous ces leviers d'action sont expliqués en détail par la suite. Cette étude présente une vision claire des différents moyens de se démarquer dans la bataille pour la rentabilité, et illustre chaque élément d'exemples concrets.

*NB : ce document est la version française adaptée d'une étude qui porte sur le secteur bancaire européen ; certains constats s'appliquent directement au contexte français, d'autres sont plus éloignés de la réalité du secteur bancaire en France.*

# INTRODUCTION

**Les impacts macroéconomiques et les changements réglementaires**

La crise financière et économique a mis un terme à une période d'expansion pour les établissements financiers et leurs bilans respectifs[1]. Durant les cinq dernières années, dans le monde entier, les banques, sociétés financières, compagnies d'assurance ont consacré beaucoup de temps et d'efforts à tenter d'éviter l'altération voire la disparition de leurs modèles économiques respectifs face aux répercussions de la crise. Les plans de croissance et de développement mis en veille, l'attention s'est portée sur les problématiques réglementaires en attendant une reprise du marché suffisamment robuste pour revenir au « business as usual ». Néanmoins, le redressement est lent, et le retour au niveau d'avant-crise n'est pas en vue pour les prochaines années. Le secteur bancaire, qui dans les 10 à 15 ans avant la crise affichait une forte courbe de croissance, peine aujourd'hui à retrouver une rentabilité stable.

Ces évènements ont eu une grande incidence sur toutes les institutions financières, notamment de par le renforcement des réglementations :

- Dans le cadre de Bâle III, la directive sur les exigences de fonds propres (CRD IV), fixe les minima de fonds propres obligatoires. Entre autres, les institutions verront l'introduction d'ici 2018 d'un ratio de levier financier limitant le niveau d'endettement maximal ;

- La directive Solvabilité II réforme la réglementation du secteur des assurances et entrera en vigueur en 2016 ;

- La loi Dodd-Frank (réforme de Wall Street) a été introduite en conséquence directe de la récession américaine. Divers textes de protection des consommateurs, de rémunération des travailleurs d'entreprise, ont suivi cette loi.

Globalement, la logique réglementaire recherche l'atténuation des risques et le désendettement des banques, ainsi que la réduction des bilans quant aux actifs pondérés.

L'incidence du cadre réglementaire est considérable. Certains produits et services, voire modèles économiques et opérationnels, ne sont plus viables. Nous observons un réel besoin en termes de transformation structurelle sur l'ensemble de la chaîne de valeur (ventes, produits, opérations, SI, gouvernance). Notamment, des ajustements significatifs mais nécessaires de la stratégie d'entreprise, de la structure de l'actionnariat, et du régime de financement (actions et emprunts).

Dans la « nouvelle réalité », la croissance est nettement plus faible, et la rentabilité plus difficile à atteindre ; par exemple, les ROI ont ainsi chuté d'environ 10%. Bien que la probabilité de nouvelles secousses reste forte, la zone euro présente les signes de stabilisation. Pour le moment, le secteur financier est largement dépendant des banques centrales et de mesures politiques d'accompagnement.

*1 - L'histoire de la crise : Éclatement de la bulle de l'immobilier – Faillite de Lehman – Crise de la dette dans la zone Euro – Le scandale LIBOR*

**Au-delà des évolutions réglementaires**

Outre le contexte réglementaire délicat, les banques sont confrontées à une multitude de défis :

- Les banques arrivent enfin dans l'ère du digital et les applications mobiles sont à l'ordre du jour.
- Avec la digitalisation, les concurrents des banques ne sont aujourd'hui plus seulement issus du secteur financier, mais aussi d'autres secteurs, à l'instar d'acteurs tels que Google et Amazon qui offrent certaines fonctionnalités bancaires fondamentales comme les paiements. Google a récemment obtenu au Luxembourg une licence bancaire.
- Les taux d'intérêt particulièrement bas limitent les marges pour les activités de prêt, et peuvent ainsi avoir un effet restrictif sur la rentabilité du secteur financier.
- De plus, les clients, qui depuis la crise ont perdu confiance dans le système financier, se montrent moins loyaux et demandent davantage de transparence et de contrôle.

Ces quelques facteurs parmi tant d'autres limitent la reprise du secteur financier. Néanmoins, le message semble clair, la situation actuelle pour les banques européennes est loin du « business as usual ». Le secteur va subir de grands changements structurels, et afin de ne pas rester sur le bas-côté, il faudra s'adapter.

**Entrevoir le futur de la rentabilité des services financiers**

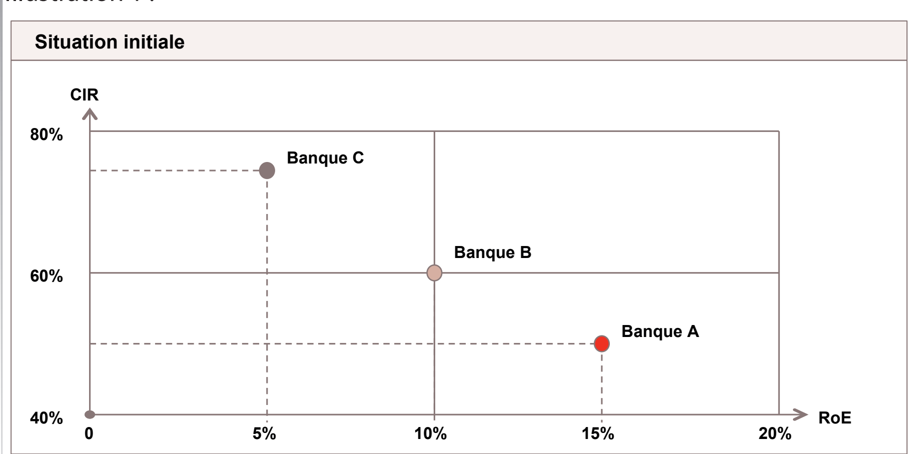
Au vu des efforts réglementaires entrepris actuellement à travers l'Europe, nous prédisons pour les prochaines années une accélération de la consolidation déjà bien avancée du secteur financier. Cette accélération est la conséquence de la hausse des coûts fixes qui accompagne les efforts réglementaires. Une évolution plutôt paradoxale dans un contexte où les autorités réglementaires imposent aux institutions financières de nombreuses mesures en prévention du risque systémique « too big to fail ».

Afin de comprendre et identifier précisément l'impact de ce contexte sur les banques, nous appliquons un modèle simplifié pour démontrer comment les banques devront faire évoluer leur stratégie en réponse à cette « nouvelle réalité ». Le modèle analyse les ajustements de stratégie de revenus et maîtrise des coûts, soit dans le but d'atteindre ou de maintenir leurs objectifs de coefficient d'exploitation, soit dans le but de retrouver un taux de rendement des fonds propres acceptable aux yeux des actionnaires. Actuellement, la majorité des banques européennes présente un taux de rendement des fonds propres de près de 7% ; cependant elles affichent un coût de capital d'environ 11%. En général, ces banques sont peu créatrices de valeur pour leurs actionnaires[2].

*2 - Source :*
*BCG 2012, McKinsey 2012 (2nd annual banking industry October 2012)*

Afin d'illustrer la situation, nous démontrons ci-après l'incidence du niveau de capital réglementaire et de la diminution des revenus sur le coefficient d'exploitation et le rendement des fonds propres[3]. Par souci de simplification, nous considérerons que toutes les banques dans cette étude présentent les mêmes bilans, structures d'endettement, ainsi que le même coût de fonds propres. Cependant, les banques se distinguent dans leur niveau de succès actuel, ces différences étant mesurées par leurs coefficients d'exploitation (CoEx) et leurs taux de rendement des fonds propres (ROE) comme indiqué sur l'illustration 1 ci-dessous. Le devenir de trois banques « théoriques » est ainsi modélisé :

Illustration 1 :




En conséquence de la situation économique et de la situation de concurrence, nous prévoyons la baisse constante des revenus bancaires jusqu'en 2020 ainsi qu'une hausse limitée des coûts, liée en partie aux impératifs réglementaires. Les tracés ci-dessous illustrent l'évolution du CoEx et du ROE des trois banques dans l'hypothèse d'**une baisse des revenus de 10%** et d'**une hausse des coûts de 10%**.

Illustration 2 :

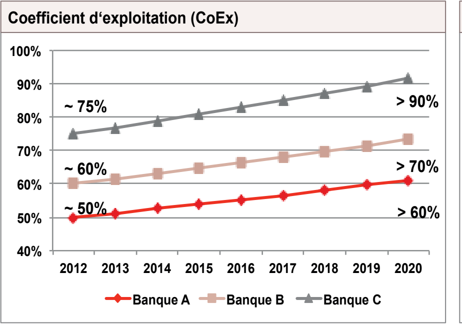
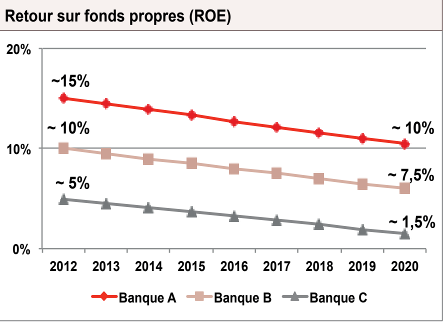



Illustration 3 :

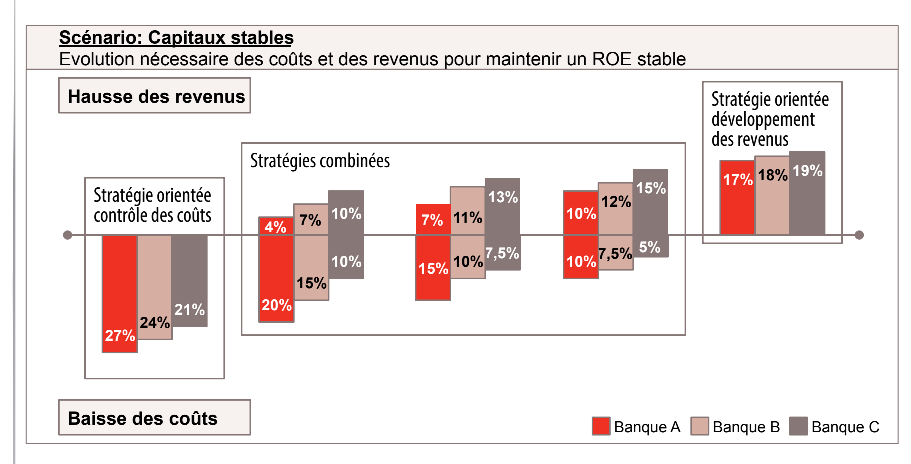



Comme le montrent les illustrations 2 et 3, la combinaison de ces deux phénomènes conduira certainement vers une augmentation du CoEx, et un affaiblissement du taux de rendement des fonds propres. Dans un scénario d'inaction, la banque B, bien que rentable au regard du CoEx, serait dans l'incapacité de couvrir ses coûts de fonds propres.

Pour maintenir le taux de retour sur fonds propres au niveau initial, ces banques ont deux possibilités. La première option est d'essayer d'inverser la courbe des revenus, une entreprise ambitieuse et difficile au vu du désendettement et de la transformation du modèle économique. L'autre option serait de couper les coûts de manière appropriée. Néanmoins, atteindre un ROE équivalent requiert un effort extrêmement important (cf. illustration 4).

*3 - CIR = R/C – ROE = (R-C)/E, avec R = revenus ; C = coûts ; E = capital ROE = taux de rendement des fonds propres ; ROE = E/R x (1-CIR) ou CIR = 1-ROE x R/E*

Illustration 4 :

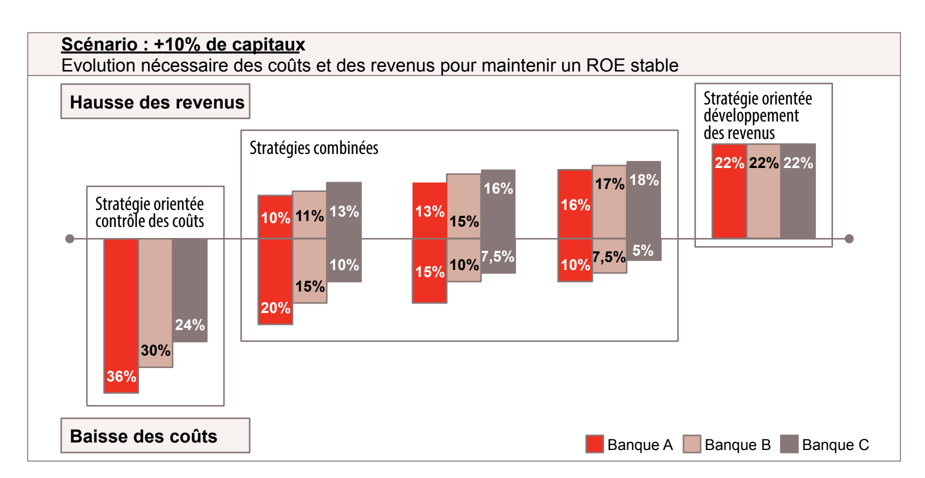



B et C devraient couper leurs coûts de respectivement près de 20%, 16% et 13%. Autre possibilité, la banque A pourrait se concentrer sur le développement des revenus. Cependant, une stratégie axée à la fois surcoûts et revenus serait la plus appropriée, mais aussi la plus difficile à mettre en place car elle implique la transformation simultanée du modèle économique, de la structure de coûts et de clientèle.

Dans un contexte de régulation plus sévère et d'une réduction ou d'un plafonnement de l'effet de levier, la situation se détériore davantage avec les augmentations nécessaires des fonds propres durant les prochaines années. Nous ne nous attarderons pas sur les effets d'une hausse des exigences en fonds propres sur l'évolution des taux de rendement de ceux-ci. La réponse à cette question dépend fortement de la source des fonds propres, dans quelle mesure la banque est capable de transférer une partie de son passif de la dette aux fonds propres, ainsi que de sa structure de bilan. De plus, la question est largement empirique (voir le rapport trimestriel Volume 10 – Avril 2011 de la commission européenne : *«Economic impact of changes in capital requirements in the euro-are banking sector»).*

Cependant, une augmentation des exigences de fonds propres de 10%, ce qui est déjà une estimation basse des objectifs fixés par les autorités réglementaires, gonflerait massivement le besoin de réduction des coûts, même pour simplement conserver un ROE stable (illustration 5).

Illustration 5 :






Afin de compenser une baisse des revenus de 10% accompagnée d'une hausse des coûts de 10% et de l'exigence de fonds propres de 10% également jusqu'en 2020, une combinaison menaçant la viabilité de cette banque, la banque A devrait diminuer ses coûts de près de 30%, et les banques B et C de près de 22% et 16% respectivement.

Autre possibilité, la banque A pourrait investir dans une stratégie d'augmentation des revenus afin de compenser les effets. Il faudrait stimuler les revenus de près de 17% pour conserver 20% de taux de rendement des fonds propres (les banques B et C seraient contraintes d'augmenter leurs revenus de 15% et 14% respectivement). Encore une fois, la stratégie combinée requiert d'agir autant sur la partie coûts que sur les revenus, et donc demande une transformation complète du modèle économique.

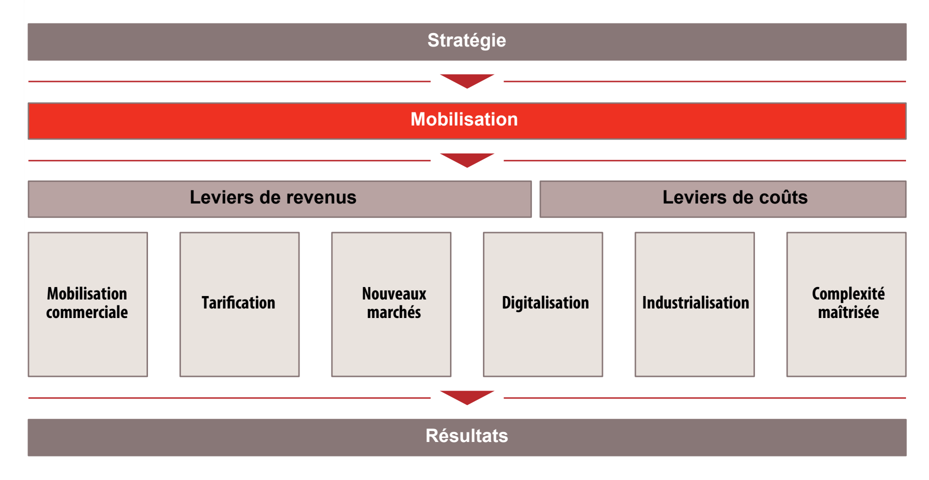
### Les enjeux auxquels les banques doivent faire face

Ces résultats, bien que basés sur des exemples simples, sont assez alarmants et soulignent bien les défis que les banques doivent relever dans le contexte économique actuel.

Il existe des stratégies pouvant aider les banques à maîtriser cet environnement difficile. Certaines abordent le problème par les revenus, et d'autres par les coûts. Nous avons identifié six leviers qui pourraient, soit agir positivement sur la rentabilité, soit au minimum atténuer les conséquences négatives causées par le contexte économique et réglementaire. Ces leviers ne sont pas seulement des concepts théoriques, ils sont des solutions qui ont déjà fait leurs preuves pour nombre de nos clients.

Le levier le plus général est la « mobilisation des forces internes ». C'est un concept contribuant à tous les autres leviers ; nous avons donc choisi de le décrire en premier.

Illustration 6 :



# MOBILISATION, UNE CONDITION ESSENTIELLE POUR UNE REUSSITE DURABLE

Les banques ont vécu de nombreux projets d'optimisation par le passé. La plupart de ceux-ci n'ont jamais conduit au succès espéré. Un facteur trop souvent oublié (ou pas assez pris en considération) réside dans les comportements changeants des collaborateurs et des clients.

Les collaborateurs expriment des attentes grandissantes dans leur travail, et ce sur plusieurs aspects :

- Plus de liberté dans leur quotidien, et de la place (de la reconnaissance) pour leurs propres initiatives ;
- Plus de responsabilités, et davantage de confiance et soutien de la part de leur management.

Ces attentes sont encore plus présentes dans les organisations très centralisées.

D'un autre côté, l'évolution des attentes et comportements des clients a une influence importante sur les ventes des banques. La sensibilité prix des clients augmente sans cesse, tandis qu'ils attendent de leur banque une meilleure qualité des produits et du conseil.

D'après une analyse de marché réalisée récemment par EUROGROUP CONSULTING, les clients des banques européennes manifestent aujourd'hui « *une confiance défaillante et une forte disposition à changer d'établissement* ». Pour instaurer une relation client forte et durable, elle doit être basée sur la confiance et une forte relation interpersonnelle. Pourtant, les banques ont pris beaucoup de retard dans la relation client-conseiller, particulièrement en ce qui concerne la confiance.

Durant ces deux dernières décennies, les banques et les institutions financières ont tenté d'optimiser leurs procédures, structures et systèmes d'information.
Ces efforts, bien que très utiles, ont aussi eu pour conséquence de faire converger le secteur tout entier. En d'autres termes, les modèles économiques, l'excellence des opérations et les produits sont devenus de plus en plus homogènes, rendant une réelle différenciation de plus en plus difficile. Nous pensons que, dans un tel contexte, ce sont les collaborateurs de l'entreprise qui font la différence.

**Le capital humain comme facteur de réussite**

Comme décrit précédemment, une pure stratégie d'optimisation ne suffit plus à rester rentable, la dimension humaine est le facteur de réussite pour le futur. La mobilisation peut jouer un rôle clé pour permettre aux collaborateurs de porter leur entreprise vers le succès tant escompté.

Il est essentiel d'associer étroitement les collaborateurs dans la définition de la philosophie et des valeurs de l'entreprise. Par cette approche, la stratégie n'est plus uniquement une initiative « top-down », mais elle est alimentée par les avis « bottom-up ».



Un focus client particulier, une flexibilité et une qualité de service sans précédents ne peuvent être atteints que si les équipes sont en mesure de partager les perspectives de la banque. L'adaptation aux évolutions du marché peut ainsi être nettement accélérée.

Néanmoins, une large participation dans la conception de la stratégie est seulement la première étape de la transition d'un modèle de responsabilité centralisé vers un modèle plus décentralisé. Les collaborateurs devraient bénéficier de plus de marges de manœuvre au quotidien, dans la planification des ventes, l'organisation des tâches de back office ou d'autres activités.

En fin de compte, c'est la confiance faiblissante des clients qu'il faut traiter. Nous pensons que c'est au travers d'une plus grande liberté d'action des collaborateurs que cette relation de confiance peut progresser.

On pourrait en conclure qu'une stratégie d'optimisation et d'automatisation des processus sont contradictoires avec l'idée de l'homme comme facteur de succès. Davantage d'automatisation induit un besoin moindre de personnel, et la digitalisation et l'industrialisation suggèrent un besoin encore plus faible.

Il s'agit là toutefois d'une vue à court terme. Nous pensons que les collaborateurs deviendront encore plus importants dans l'équation – ils doivent être mieux formés dans un environnement très automatisé. Dans cette évolution, les collaborateurs doivent être flexibles, qualifiés et orientés client afin de minimiser les erreurs. Les hommes restent au cœur de la stratégie, et sont un facteur décisif dans l'équation finale.

# LEVIERS D'ACTION SUR LES REVENUS

## Digitalisation

### Evolutions et problématiques actuelles – la digitalisation s'accélère

La digitalisation désigne le phénomène grandissant d'intégration de la technologie digitale dans la vie quotidienne. Les canaux de communication modernes comme internet, les téléphones portables, les tablettes tactiles ainsi que les réseaux sociaux sont aujourd'hui largement utilisés par la clientèle des banques, et ne peuvent plus être ignorés.

Cette évolution a permis aux clients d'organiser et de contrôler leurs finances de façon autonome. La technologie permet de s'informer facilement sur les produits et services, et beaucoup de clients exigent un accès à l'information rapide et efficace.

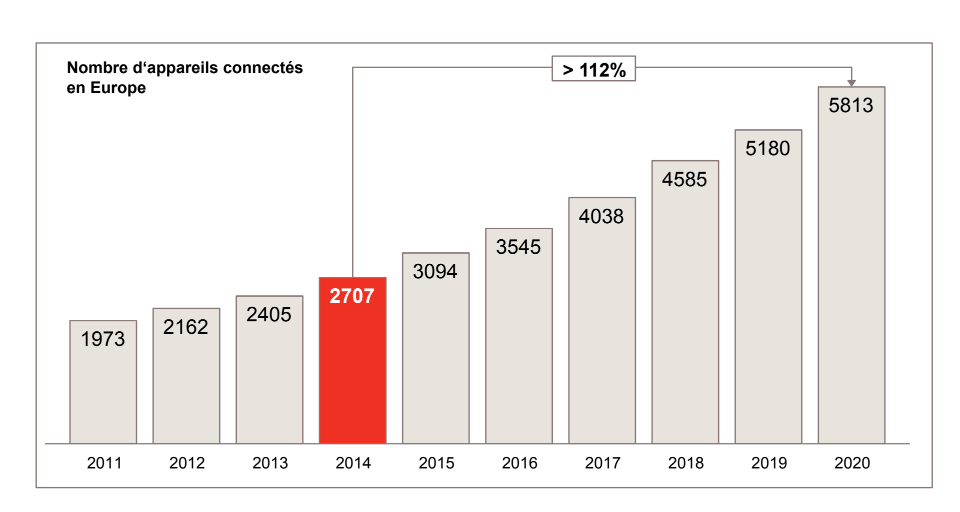
Bien qu'apportant de nombreux avantages pour les clients, la digitalisation est aussi porteuse d'un certain nombre de menaces pour les banques.

D'abord, les nouveaux arrivants, tels les banques sans agences et les fournisseurs indépendants de paiement ou de placement (épargne), ont déjà pénétré le marché de la banque de détail sur certains segments, et d'autres encore sont attendus.

En outre, tous les clients ne sont pas attirés par la digitalisation de la même manière, et les banques doivent faire le lien entre les attitudes des « natifs » et « migrants » du digital d'un côté, et celles des personnes qui refusent le passage au digital de l'autre.

Jusqu'ici, beaucoup de banques ont eu une approche plus réactive que proactive vis-à-vis de la digitalisation.

Illustration 7[4] :




*4 - Source: Machina Research 2013*



**Perspectives d'avenir – Le refus de l'ère du digital conduira à la consolidation des retardataires**

D'ici 2020, les retardataires auront été dépassés par la concurrence. Les modèles de distribution de ces banques seront devenus obsolètes et les clients auront choisi de changer d'établissement. Entretemps, les nouveaux entrants auront gagné des parts de marché substantielles : nous prévoyons que plus de 50% des ouvertures de comptes se feront en ligne, dont une bonne partie auprès des pure players de l'internet. Les retardataires alimenteront ainsi la consolidation du secteur.

Le nombre de ceux qui s'opposent à la digitalisation aura diminué en 2020, et la majorité des banques auront mis en place des processus dématérialisés et intégrés entre les différents canaux utilisés par les clients.

Les agences seront équipées des outils nécessaires et auront évolué dans leur posture vers davantage de conseil :
- Moins de tâches administratives ;
- Une organisation commerciale plus proactive grâce à l'analyse automatique des habitudes clients sur chaque canal ;
- Des horaires d'ouverture élargis (surtout le soir).

En ce qui concerne les clients entreprises, les changements vers la banque digitale (sur tous les aspects, du front office au back office) seront tout aussi réels. En termes de nouveaux concurrents en revanche, la banque de gros sera relativement épargnée. Les nouveaux entrants préfèrent se concentrer sur les marchés de masse. Néanmoins, après la banque de détail, les fournisseurs de services spécifiques, tels que le leasing ou le factoring, seront leurs prochaines cibles ; il en est de même pour les produits et services offerts aux PME.

**Les recommandations EUROGROUP CONSULTING – Surmonter la paralysie digitale**

Les banques seront obligées de surmonter leur paralysie face à la digitalisation, et de passer en mode actif, en innovant sur leurs produits et services.

Pour aboutir dans cette ambition, elles devront tirer profit de leur avantage par rapport aux nouveaux entrants : un niveau de confiance élevé sur les questions d'argent et de sécurité. Malgré un léger taux d'attrition, le niveau de confiance actuel permet de développer de nouveaux services en tant qu'intermédiaire fiable (par exemple : les paiements sans contact, le financement participatif et collectif, le stockage d'informations numériques, etc.).

Ensuite, les banques profitent du fait que leur activité est déjà largement réglementée – malgré le poids que cela représente, c'est aussi une barrière à l'entrée du marché pour la concurrence potentielle.

Un autre facteur favorable est la quantité exponentielle de données que détiennent les banques (sur leurs clients, l'utilisation des canaux de communication, etc.). Ces informations servent à détecter les nouveaux services qui valent la peine d'être développés. Les technologies permettent de faciliter l'analyse et l'interprétation de grandes quantités de données complexes. Les résultats peuvent être ensuite utilisés afin d'approcher les clients de façon proactive pour leur suggérer des modes de relation adaptés, pour améliorer les ventes croisées de produits bancaires, promouvoir des produits d'autres secteurs (en lien avec les achats des clients), etc.

**La mobilisation et la digitalisation** (en tant que levier de revenus)

Pouvoir interagir avec ses clients à toute heure et par tout canal nécessite à la fois la maîtrise des données clients mais aussi des conseillers fortement mobilisés. Les collaborateurs du réseau doivent pouvoir compenser les limites de la communication digitale en apportant une assistance personnalisée et une réelle valeur ajoutée.

Ceci pourrait être la première étape d'intégration des clients dans les processus de développement d'offres et de produits. Une telle démarche augmente considérablement la probabilité de répondre à leurs attentes avec de nouveaux produits et services plus différenciés, flexibles et modernes.

Pour tester les nouvelles idées de technologies et produits issus de la collaboration avec les clients, nous conseillons aux banques de disposer d'une entité dédiée à la recherche et au développement (R&D) – une initiative qui a déjà fait ses preuves dans beaucoup d'autres secteurs. Les investissements dans le digital sont souvent coûteux ; les laboratoires de R&D offrent un bon cadre pour des phases expérimentales et d'ajustement.

**CAS PRATIQUE : Le paiement mobile en Chine**

Les entreprises hors secteur bancaire proposent de plus en plus de services financiers dans l'environnement digital. L'un des plus gros fournisseurs de paiement mobile en Chine est un acteur non bancaire, qui a conquis une part de marché considérable en très peu de temps.

Son succès repose sur l'intégration parfaite de nouveaux services dans des relations client déjà bien installées, par exemple dans le contexte du plus grand commerce en ligne de Chine (tel Paypal via eBay). Les clients sont plus ou moins naturellement enclins à utiliser des services de paiement proposés par des acteurs internet connus – les questions de risques et de confidentialité ne se posent alors presque pas.

Les banques se doivent de tirer profit de leurs avantages, comme décrit ci-dessus, afin de ne pas se laisser devancer par ces nouveaux concurrents qui ont déjà complètement étreint la digitalisation.

## Mobilisation commerciale

**Évolutions et problématiques actuelles – Echec des initiatives commerciales « top-down »**

Les initiatives commerciales « top-down » ont un cycle de vie typique. Au début, le volume de ventes est en hausse, mais au bout d'un moment, les chiffres retombent au niveau initial. Bien que ces initiatives fussent lancées dans tous les services liés à la vente (tels l'animation commerciale, la formation, le CRM, le SAV, le centre de relation client…), les responsables commerciaux se demandent pourquoi aucune de ces stratégies ne montre un succès durable. Aucun changement réel dans la culture de vente des commerciaux ne se produit.

L'une des raisons pour cela est mise en évidence par une étude récente menée par EUROGROUP CONSULTING (2013) : en moyenne, un client sur cinq n'est pas contacté par sa banque, et en particulier la population à revenu médian. Une plus grande fréquence de contact client de la part des commerciaux, même au sein de la base de client existante, pourrait compenser la baisse des revenus.



**Perspectives d'avenir – Capitaliser sur le potentiel de ses employés**

Les initiatives « top-down », ou basées sur la centralisation des connaissances au sein des fonctions support au développement, n'utilisent pas suffisamment le potentiel des forces commerciales, de ces personnes qui sont quotidiennement au contact des clients de la banque. Les tentatives habituelles visant à faire changer les acteurs en leur imposant de nouveaux processus sont souvent infructueuses. L'effet obtenu est souvent limité et temporaire. Le personnel de vente doit être en mesure d'exprimer son potentiel et atteindre ses meilleures performances.

**Les recommandations EUROGROUP CONSULTING – Trois étapes pour atteindre une augmentation durable des ventes**

EUROGROUP CONSULTING préconise trois étapes clés pour aider à augmenter de manière substantielle et durable le niveau des ventes.

1. **Promouvoir une forte décentralisation,** c'est-à-dire laisser les équipes commerciales du réseau décider quelles activités de vente sont à favoriser et comment.
2. **Instaurer une saine compétition :**
   a. Une mesure des résultats relative, c'est-à-dire par rapport aux résultats des autres équipes
   b. Une communication hebdomadaire, illustrant les réussites des collaborateurs et informant directement
   c. La constitution de « ligues » plutôt qu'une logique de liste – évitant ainsi l'effet d'anonymat
3. **Introduire une approche d'équipe**
   a. Une approche par équipe exclusivement – pas d'indicateur de succès ou échecs individuels
   b. Un ajustement de l'organisation interne en fonction des atouts, des faiblesses et des préférences des membres de l'équipe, et non en fonction des objectifs individuels
   c. Des récompenses orientées équipe – l'équipe décide qui est récompensé et à quel point

**La mobilisation commerciale**

La mobilisation est au cœur du renfort des actions commerciales : les collaborateurs sont la clef. Les impliquer et leur accorder davantage d'autonomie facilitera leur motivation et l'amélioration de leurs performances commerciales.

**CAS PRATIQUE : Mobilisation des collaborateurs du réseau**

En raison de la baisse régulière des revenus sur la clientèle des particuliers, une banque locale disposant d'un large réseau d'agences prit la décision de changer ses habitudes de management et pilotage de ses agences. L'analyse de l'organisation des ventes permit d'identifier le problème majeur, à savoir des interactions client pas assez fréquentes, dues à des salariés peu motivés. Les objectifs de ventes contraignants et le peu de liberté accordée aux initiatives personnelles réprimaient la créativité des collaborateurs.

La banque était prête à changer complètement sa façon de penser et d'agir. Elle commença par définir une identité commune et une stratégie nouvelle, avec les collaborateurs du réseau. Ceci permit d'attribuer plus de responsabilités à chacun des conseillers commerciaux et d'instaurer, entre les agences, un environnement de concurrence tenant compte de toutes sortes de résultats dans le cadre des interactions avec les clients – et pas seulement les résultats liés aux quotas de vente de produits spécifiques.

Par la suite, les ventes augmentèrent d'environ 20%, accompagnées d'un retournement de situation général, passant d'une diminution à une augmentation du nombre de clients. De plus, et c'est tout aussi important, les salariés déclarèrent enfin avoir le sentiment de s'occuper réellement de chacun de leurs clients et de les aider.

## Tarification

**Evolutions et problématiques actuelles – Le manque de créativité**

La capacité des banques à générer du PNB, en particulier des commissions, est durablement sous pression, sous l'effet de plusieurs facteurs :

- L'évolution profonde de l'environnement concurrentiel, particulièrement avec les banques en ligne (principalement des « pure players ») qui ont gagné des parts de marché importantes grâce à une politique tarifaire agressive (ex : gratuité des cartes de crédit) ;
- Une diminution inquiétante de la volonté des clients à payer pour leurs services financiers quotidiens, et ce particulièrement chez les jeunes (génération Y) ;
- La banque devient un service quotidien et banal dû à la baisse de loyauté chez les clients de plus en plus volatiles et sensibles à l'évolution des prix ;
- Dans des conditions économiques difficiles, la pression grandissante sur les marges des banques en Europe demande une flexibilisation constante de l'épargne et des revenus ;
- La pression réglementaire croissante qui s'intensifie avec l'arrivée de nouvelles réglementations et de commissions pour les paiements en carte de crédit.

Les banques disposent de plusieurs leviers pour infléchir cette tendance de baisse du PNB :

- Densifier la relation qu'elles entretiennent avec chacun de leurs clients (effet volume), en encourageant leurs clients à la « démultibancarisation » ;
- Identifier des clientèles recelant des opportunités en matière de tarification (élargissement de la base de facturation), comme par exemple certaines clientèles spécialisées pour lesquelles des services rendus ne sont pas facturés ;
- Développer la valeur d'usage, valeur perçue de services, et donc l'acceptation à payer (effet prix) ;
- Ajuster plus finement la tarification au profil client et à la relation.

Ces deux derniers leviers sont, pour les banques, les plus prometteurs à court et moyen terme pour trouver le point d'inflexion.



**Perspectives d'avenir – Les meilleurs acteurs investissent dans la connaissance de leur clientèle**

Pour retrouver des marges de manœuvre, les banques devront mettre en œuvre de nouvelles approches tarifaires permettant de préserver leurs revenus actuels, tout en restant attractives pour leurs clients potentiels.

Seuls les acteurs capables de changer leur modèle de tarification seront en mesure de se différencier en termes de performance économique et développement commercial.

Dans le futur, les banques innovantes sur le sujet de la tarification auront effectué des tests sur plusieurs périmètres d'action avant de généraliser une stratégie. Ceci permettra d'améliorer la pertinence et la validation par les clients. De plus, ces acteurs auront mis en place les moyens nécessaires pour intégrer les informations sur la clientèle grâce à des processus à la pointe du progrès : GRC, big data, fiabilité... En conséquence, ils pourront ajuster leurs prix en fonction des profils clients.

**Les recommandations Eurogroup Consulting – Un changement du modèle de tarification**

En premier lieu, les banques doivent, à court terme, mieux identifier les gisements de valeur au sein de chaque clientèle en repensant, en particulier dans leur dimension marketing, les offres de produits et services dont la valeur existante réelle est aujourd'hui peu perçue.

La mise en valeur de plusieurs composantes de l'offre est à étudier plus particulièrement :

- Le service rendu par les agences et conseillers. Les premières sont naturellement un élément de différenciation majeur avec les acteurs en ligne, tandis que l'expertise des seconds, aujourd'hui peu valorisée, est un bénéfice directement perçu par les clients, notamment personnes morales ou clients patrimoniaux ;
- La structuration, puis la mise à disposition, de services de reporting à forte valeur ajoutée, agrégeant l'ensemble des sources d'information internes et externes, pour faciliter la prise de décision.

En second lieu, la mise en œuvre d'une stratégie tarifaire différenciée en fonction du profil client, de sa segmentation, a de nombreux avantages :

- L'accompagnement de la stratégie d'entreprise (qui permet d'accéder aux services financiers et à l'activation client, d'approcher les particuliers disposant d'une valeur nette élevée, d'appréhender la jeune clientèle…) ;
- La confrontation entre la tendance de comparaison des prix avec une stratégie agressive et proactive ;
- L'uniformisation des revenus des banques avec l'expérience du client.

Pour réussir, le modèle de tarification par type de profil doit remplir un certain nombre de critères:

- Il doit être cohérent avec la réglementation ;
- Il doit être simple et compréhensible pour les clients et les conseillers en agence ;
- Les profils clients adaptés aux clients prospectifs ou inactifs doivent être assez clairs pour rendre simple et effective l'attribution d'une certaine stratégie tarifaire à un individu ;

**La mobilisation et la tarification**

Ces dernières années, les banques n'ont guère réussi à demander une prime de créativité ni à faire accepter de nouveaux prix auprès des clients, surtout pendant la crise financière. Il est donc d'autant plus important de s'appuyer sur du personnel mobilisé, ayant l'énergie pour convaincre les clients du bien-fondé de nouveaux modèles de tarification.

- L'avantage doit être transparent et accessible aux clients ciblés (ex : rabais sur les produits achetés) ;
- L'offre doit être financièrement viable :
  - Sur le court terme
  - Sur le moyen terme, en prenant en compte les changements de comportement clients avec les évolutions des stratégies de tarification.

**CAS PRATIQUE : L'utilisation d'un profil client à 360° pour une tarification efficace**

Une banque américaine est confrontée aux mêmes problèmes d'équipement et de rétention de ses clients que ses concurrents, sur un marché bancaire caractérisé par une offre abondante et la multiplication d'acteurs spécialisés (cartes de crédit, prêts immobiliers).

Dans le but de se différencier, la banque a modifié sa stratégie pour ajuster les prix de ses produits à la fidélité et à la valeur des clients – ce qui est un défi de taille étant donné la structure en silo des bases de données. Elle a utilisé une solution technique permettant de construire les profils de ses clients à 360° depuis l'entrepôt de données, et d'appliquer des règles de gestion proposant des taux d'intérêt appropriés.

## Nouveaux marchés

**Evolutions et problématiques actuelles : des banquiers en quête de nouveaux relais de croissance**

Compte tenu des menaces sur les revenus évoquées précédemment, les établissements bancaires réfléchissent à de nouvelles opportunités de développement, au-delà de la banque et de l'assurance, mais en lien avec leur réalité.

A ce titre, des tentatives sont d'ores et déjà en cours, mais la voie du succès n'a pas encore été trouvée, quels que soient les domaines investis : téléphonie, alarmes, vente d'automobiles, diffusion de magazines, immobilier…

Ces nouveaux marchés sont autant de zones d'inconfort pour des banquiers dont les équipes (voire les clients) ne sont pas toutes franchement convaincues de la pertinence de ces diversifications.

**Perspectives d'avenir – cinq voies prometteuses**

De nouveaux horizons, où les banques sont légitimes, émergent pourtant. En voici cinq qui seront, en 2020, des voies de développement largement adoptées :

– Jouer un rôle d'accélérateur dans le financement collaboratif

L'émergence du financement désintermédié constitue une menace pour les banques car il fait apparaître de nouveaux concurrents face aux offres bancaires traditionnelles. Mais c'est aussi une opportunité, comme :

- **Donner un second souffle aux produits historiques :** des banques françaises mutualistes ont créé des offres sur livret où les fonds collectés sont utilisés exclusivement pour financer l'économie locale ;

- **Mettre en relation des clients de la banque autour de projets incubés ou sélectionnés par l'établissement.** La banque peut éventuellement en financer une partie. C'est un moyen aussi pour les banques en interrogeant directement leurs clients de sélectionner les projets les plus porteurs.



Les revenus générés peuvent être de trois ordres :
- Les frais facturés pour la mise en relation ;
- La rétribution financière via les dividendes et la plus-value potentielle réalisée sur les projets dans lesquels la banque a elle-même investi ;
- L'accroissement du nombre de projets financés (partage du risque, mobilisation moindre de fonds propres), permettant d'élargir sa base de clientèle et de les travailler sur les autres aspects de la relation bancaire.

### – Se positionner comme incubateur d'idées et d'innovation au service des PME et des territoires

Les établissements cherchent des moyens de différenciation pour courtiser des jeunes pousses à fort potentiel de croissance et profiter de la créativité des entrepreneurs. Plusieurs axes sont à exploiter :
- Soutien logistique (locaux, infrastructure réseau…) ;
- Participation à des challenges (Barclays Accelerator) ;
- Promotion des entreprises innovantes, à l'instar de BNP Paribas qui ouvre ses vitrines.

Les banques peuvent ainsi :
- Capter les pépites qui feront les revenus de demain en se différenciant de la concurrence ;
- Valoriser les réseaux physiques
- Créer une rente relationnelle pour mieux piloter le risque et personnaliser le conseil.

### – Profiter des technologies biométriques pour trouver d'autres moyens d'exercer le métier de banquier et se positionner en tiers de confiance sur de nouveaux usages

La biométrie ouvre des nouvelles perspectives dans les paiements, univers attaqué par de nouveaux entrants.

Par exemple, la Banque Postale teste son offre « talk to pay » qui permet de renforcer la sécurité des paiements en ligne. Pour les banques l'avantage est double :

- Lutter plus efficacement contre la fraude qui ampute les revenus des banques ;
- Renforcer le sentiment de sécurité des usagers tout en améliorant l'expérience client.

### – S'inscrire dans le mouvement en essor des monnaies virtuelles

Des acteurs alternatifs proposent des monnaies virtuelles ou des porte-monnaie électroniques. Ces offres grignotent progressivement les positions des banquiers sur les flux de paiement. Les établissements se doivent donc de prendre position sur ces nouveaux usages.

Ainsi, BNP Paribas Fortis a lancé en Belgique le « Belgian Mobile Wallet » avec Belgacom et propose un porte-monnaie électronique ouvert, accessible à tous les consommateurs belges, quel que soit leur établissement bancaire et leur opérateur de télécommunication.

– Profiter de son rôle natif dans l'univers du big data pour non seulement proposer de nouveaux services différenciant à ses clients mais aussi développer de nouveaux débouchés commerciales (vente de données, analyses…)

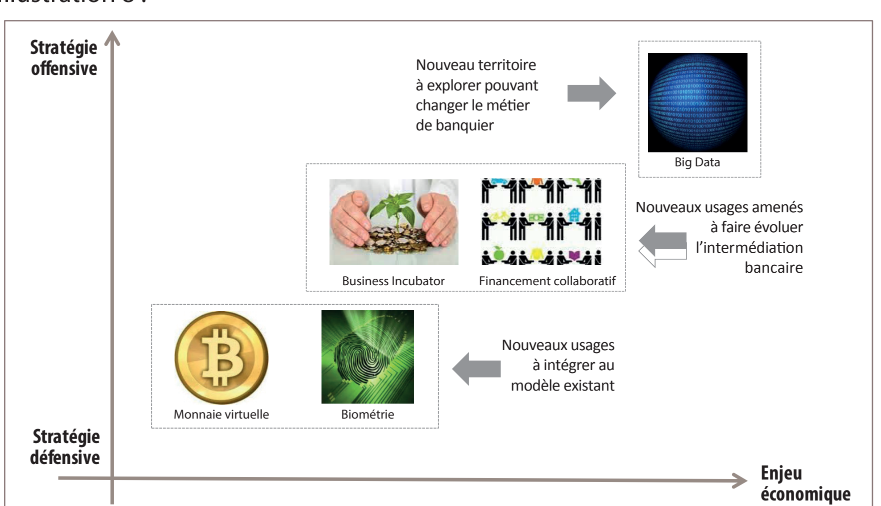
Le big data est sans aucun doute le sujet des années à venir. Au-delà des applications marketing et de l'accélération des traitements (lutte anti blanchiment), les banques prospectent de nouvelles sources par le biais de nouvelles offres différenciantes. Quelques exemples :

- Citibank expérimente la commercialisation directe de ses données, agrégées et rendues anonymes, laissant ainsi à ses clients le soin de réaliser les analyses, à leur convenance et en fonction de leurs besoins précis ;
- Aux Pays-Bas, ING propose au consommateur des offres promotionnelles de sociétés tierces, sélectionnées en fonction de son profil de dépense ;
- Unicredit, avec l'aide d'IBM, amorce une transition des centres de production informatique de la banque vers un modèle de "cloud computing", offrant des services (standardisés) à la demande, facturés en fonction de leur usage effectif.

Ces premières expériences se heurtent à des résistances fortes liées à la protection des données personnelles ; l'essor du big data est conditionné par le recul de cette barrière à l'entrée.

– Synthèse des enjeux

Illustration 8 :




**La mobilisation et les nouveaux marchés**

La création de business models innovants est une aventure qui requiert des personnes non seulement animées d'un état d'esprit entrepreneurial, mais également hautement motivées et résistantes. Généralement les start up et incubateurs recherchent des collaborateurs motivés.

**Les recommandations EUROGROUP CONSULTING - Facteurs de succès pour réussir la transition vers de nouveaux marchés**

Les banques sont dans l'obligation de se mettre en mouvement pour ne pas prendre du retard et voir leurs positions s'effriter dans un monde de plus en plus ouvert. Dans ce contexte, des chantiers s'ouvrent à elles.

Sur l'exploitation commerciale des possibilités du big data, des évolutions réglementaires sont attendues sur le droit d'utiliser les données clients, dans le respect de la confidentialité et de leurs intérêts.



Quels que soient la stratégie d’innovation et les nouveaux marchés identifiés, une approche ambitieuse et structurée est un prérequis au succès. Cette approche se caractérise par :

- Une distribution intégrée dans un dispositif marketing global. Afin de proposer une offre lisible aux clients, les passerelles avec le cœur de métier sont importantes. Par exemple, le Crédit Mutuel organise son offre autour des besoins des clients (logement = financement immobilier, assurance habitation, protection contre le vol) ;
- Un effort d’accompagnement et de formation du personnel dans la vente de ces nouvelles offres non bancaires. Il semble opportun de travailler le discours commercial et notamment les éléments de langage qui positionnent la légitimité du banquier. Ce levier permet de tirer la quintessence de la puissance d’un réseau de distribution diffus et puissant. En amont, la mise en place de pilotes permet de valider la pertinence du modèle de vente et d’ajuster si nécessaire ;
- Un lancement audible par les clients via une stratégie de communication (mass média ou virale) ;
- Des actions sur la culture d’entreprise pour favoriser l’esprit d’innovation. L’émergence d’un nouveau marché s’inscrit dans un effort de différenciation. L’ensemble des collaborateurs est amené à penser différemment. EUROGROUP CONSULTING a développé une approche pour accompagner la mise en place de pratiques collaboratives favorables à l’émergence d’idées.

**CAS PRATIQUE : Banque d’investissement publique en Europe**

Le crowdfunding a atteint un point critique de son développement. Jusqu’à récemment, la finance participative se limitait à un petit nombre d’experts (Kickstarter, Babyloan, KissKissBankBank, Spear, Wiseed, etc.). Aussi, les grandes banques ne peuvent pas rester sans agir devant cette nouvelle tendance.

Alors que la plupart des grandes banques ont choisi de travailler avec un expert, dans l’espoir de choisir le prochain grand gagnant de ce phénomène, cette banque-ci a lancé un portail consolidant les offres de différents experts. Il offre des services de mise en relation grâce à un moteur de recherche répertoriant les projets des différentes plateformes des nombreux partenaires de crowdfunding.

# LEVIERS D'ACTION SUR LES COÛTS

## Industrialisation

**Evolutions et problématiques actuelles : l'industrialisation, un phénomène bien connu mais trop souvent raté**

Une recherche Google pour les termes "Industrialisation in banking" donne plus de 1,7 millions de liens, certains datant du début des années 2000. Il est évident que l'idée d'industrialiser le secteur bancaire n'est pas nouvelle. Néanmoins, comme dans le secteur automobile pour lequel il aura fallu 20 ans entre la conception et la mise en œuvre réelle d'un nouveau modèle industriel, le secteur bancaire n'a pas encore démontré sa capacité à aller jusqu'au bout de l'idée.
Il y a deux raisons à cela :

1. Les banques n'ont fait le premier pas vers l'industrialisation que lorsque la réduction des coûts s'est avérée nécessaire. Lorsque le contexte économique s'est amélioré et les revenus repartis à la hausse, les efforts en matière d'industrialisation ne furent plus jugés si urgents ;
2. Soit les managers n'avaient pas le courage ou le pouvoir d'industrialiser de manière globale du front au back office (il est plus facile d'agir « dans son silo ») ; soit ils ont échoué à collaborer avec d'autres le long de la même chaîne de valeur.

**Perspectives d'avenir – De nouveaux entrants s'attaqueront aux processus liés à la relation client ou offrant des marges élevées**

Les nouveaux entrants s'attaqueront particulièrement aux aspects de la chaîne de valeur des banques directement liés au client, ainsi qu'aux processus générant des marges élevées. Ils seront capables d'offrir un bon niveau de service tout en limitant et maîtrisant les coûts de back office. Les banques survivantes seront plus modulaires et flexibles, et ainsi capables de réagir plus vite aux tendances du marché, aux attentes des clients ou à la concurrence, notamment celle des nouveaux entrants. Les processus et les systèmes seront modularisés par domaine bancaire de manière plus systématique, et externalisés lorsque c'est possible. En matière de gestion d'actifs, les produits vendus ne seront plus seulement « maison », mais également issus du portefeuille produits de concurrents.

**Les recommandations EUROGROUP CONSULTING – Oser une véritable industrialisation**

Dans le futur, l'industrialisation ne sera plus considérée comme un projet de réduction de coûts dans un domaine particulier, mais utilisée comme une méthodologie globale, couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur. L'industrialisation est un processus exhaustif et complexe qui s'appuie sur un cadre robuste permettant de le guider et compléter, de la conception à la mise en œuvre.

Illustration 9 :

**Philosophie d'industrialisation – centricité client, flexibilité, qualité produit**

| **Stratégie de produit** | **Stratégie de production** | **Stratégie des procédures** | **Stratégie de contrôle de production** |
|---|---|---|---|
| Réduction du portefeuille de produits, conception modulaire des produits, schéma directeur des produits… | Modèle opérationnel cible, approvisionnement, approche d'usine… | Architecture des processus, conception des processus, méthodologie des processus… | Contrôle actif du portefeuille, KPI, gouvernance, Lean… |

**Stratégie SI, Stratégie de gestion RH**

**La mobilisation et l'industrialisation**

Le rôle de l'homme dans les processus industrialisés nécessite des personnes acceptant d'assumer davantage de responsabilités et d'apporter plus de créativité dans leur travail. Les collaborateurs doivent comprendre les processus de bout en bout, et pas seulement des activités délimitées. L'amélioration continue des processus requiert créativité et l'envie de faire changer les choses.



La philosophie de l'industrialisation se focalise sur la « focalisation client » et la qualité des produits. Quatre étapes de l'industrialisation peuvent être décrites. La première étape est celle de la stratégie produit. Comme dans de nombreux secteurs d'activité, les banques gèrent des centaines de produits sur plusieurs domaines d'activité et différents segments de clientèle. La gestion d'un tel portefeuille comporte plusieurs enjeux :

- Lors de la phase de conception de nouveaux produits, tous les coûts induits le long de la chaîne de valeur ne sont pas pris en compte, notamment à moyen et long termes. Une mauvaise équation économique ressort rapidement. Dans un environnement industrialisé, cela doit engendrer immédiatement des mesures efficaces : nouvelle conception, une nouvelle approche commerciale… tout ce qui est nécessaire pour restaurer la rentabilité du produit ;

- Non seulement les nouveaux produits, mais également les produits existants nécessitent un processus récurrent de remise en question. Les produits doivent être classifiés entre ceux qui sont valables pour le marché (sur plusieurs années) et les autres, requérant optimisation ou abandon.

Une fois que la banque a une vision claire de sa gamme de produits et services proposés aux clients, l'étape suivante est de choisir le modèle opérationnel cible le plus approprié à l'établissement. Au plus haut niveau, il faut décider si les services sont standardisés ou sur-mesure.

L'industrialisation peut être contreproductive dans les cas où le service est hautement personnalisé, très manuel, avec peu de volume et une grande valeur pour le client. Par exemple, en banque privée, des clients peuvent résilier leur contrat si l'on ne leur offre que des fonds standard ou lorsqu'ils ne bénéficient plus d'un conseiller attitré.

Pour les produits (et services) standard, les banques doivent disposer d'un modèle clair précisant « comment » et « où » les produire et les offrir. Dans le futur, les banques achèteront davantage de produits et de services sur le marché pour les vendre à leurs clients en les combinant ou en y ajoutant des services.

Dans le cas de produits fabriqués en interne, les banques auront un modèle opérationnel bien défini précisant « où » et « comment » produits et services sont fabriqués.

**CAS PRATIQUE : Schéma directeur de produits pour un groupe bancaire**

Une banque régionale disposait d'une gamme de produits, enrichie au cours de son histoire à partir des exigences des établissements coopératifs affiliés, sans avoir de vision globale sur son portefeuille de produits.

La banque souhaitait avoir une vision claire de la situation mais également se pencher sur le processus futur de développement produits. La première étape consista à analyser le portefeuille de produits à l'aune de la stratégie d'entreprise, afin d'identifier les effets de levier potentiels dans l'existant. Pour quantifier et concrétiser ces effets, des modules de service standard et spécifiques ont été conçus, entraînant une réduction considérable du nombre de produits à l'échelle du groupe.

Ensuite, s'appuyant sur l'amélioration systématique de la gestion et du positionnement des produits, un processus de développement du schéma directeur de produits fut mis en place et animé, réunissant les équipes du développement, du back office, du contrôle de gestion et des systèmes d'information. Ceci se traduisit non seulement par une séparation stricte entre les offres personnalisées d'un côté et les produits standardisés sous-jacents de l'autre, mais cet exercice permit aux différents acteurs internes de partager une vision commune du processus de conception du schéma directeur de produits.

Concevoir et établir un schéma directeur des produits sur toute la gamme a permis de clarifier non seulement la rentabilité du portefeuille de produits, mais aussi les revenus, les produits et l'analyse globale de l'entreprise. Le schéma directeur, combiné au principe des modules de service permettant de concevoir chaque produit spécifique, apporte à l'entreprise une vision globale et une boîte à outils pour faire face, voire anticiper les changements de marché et faire évoluer son portefeuille de produits en cohérence avec la stratégie d'entreprise.

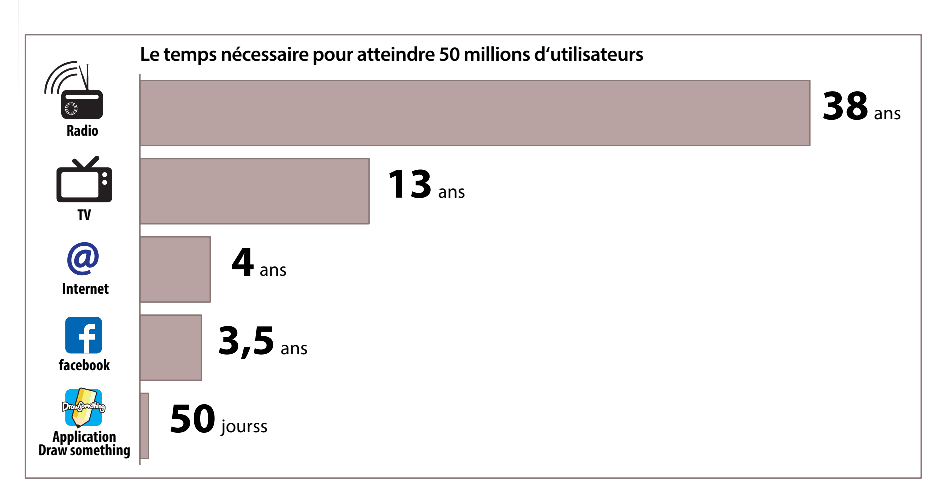
## Digitalisation

**Evolutions et problématiques actuelles – La digitalisation modifie le modèle économique des banques en profondeur**

La digitalisation, comme expliqué précédemment, désigne le phénomène grandissant d'intégration de la technologie digitale au sein de la vie quotidienne. Les clients sont capables de réaliser de plus en plus de transactions à faible valeur ajoutée du point de vue de la banque. Cependant, les transactions plus complexes, comme les prêts immobiliers, entrent dans le monde du digital.

L'utilisation d'appareils électroniques s'est généralisée à une vitesse exponentielle (cf. illustration 10)[5].

Illustration 10 :




Dans tous les secteurs de la vie économique, les processus se dématérialisent via de nouvelles techniques d'authentification ; par exemple, il est aujourd'hui possible de déclarer ses impôts par internet. Dans le secteur bancaire, cette tendance est démultipliée avec les agences, par exemple avec la signature électronique. En parallèle, le cadre légal s'adapte progressivement.

*5 - Source : Localytics 2014*

Cette évolution a évidemment des conséquences importantes pour les banques, autant pour le back office que pour le front office.

Back office :

- La part de saisies manuelles et d'autres activités à faible valeur ajoutée diminue régulièrement ;
- L'utilisation généralisée des processus dématérialisés autorise une gestion plus efficace des flux d'information et dossiers – et de la charge de travail associée ;
- Les volumes n'augmentent que peu ou pas, le nombre d'employés au sein des back offices peut être progressivement diminué au fil de l'amélioration de la productivité liée à la digitalisation ;
- De plus en plus, les activités de back office ne sont plus considérées comme cœur de métier.

Front office (particulièrement les agences) :

- Dans les pays ayant encore un middle office significatif dans les agences, ces emplois sont menacés ;
- La digitalisation implique en outre une baisse de la fréquentation des agences, transformant les réseaux physiques progressivement en centres de coûts (cf. ci-dessous).

**Perspectives d'avenir – La transformation des front et back offices tels que nous les connaissons**

Les back offices tels que nous les connaissons cesseront d'exister. Entre autres, les processus généralement déjà dématérialisés (via le scan de document) seront remplacés par des processus dématérialisés à la source. De ce fait, nous prévoyons une réduction des effectifs de back office d'environ 25% d'ici 2020.

De plus, toutes les transactions « classiques » seront considérées comme hors cœur de métier et seront déléguées à des « usines » bancaires (internes, partagées ou complètement externalisées) – *cf. Industrialisation*.

De centre de profit, les agences de réseau passeront au statut de centre de coûts. La plupart des banques ont déjà commencé à fermer plus d'agences qu'elles n'en ouvrent. Cette tendance s'accélère et les banques diminuent davantage encore les effectifs que le nombre d'agences en tant que telles. Nous prévoyons une réduction du nombre d'agences d'environ 15 à 30 % d'ici 2020 (jusqu'à 50% de fermeture dans certains pays comme l'Espagne).

Quant aux agences restantes, elles changeront de visage, avec notamment :

- L'ouverture de versions « allégées », sans présence physique sur l'intégralité de la journée ;
- La revue du design et de l'organisation des agences, l'utilisation généralisée des visioconférences (alternatives aux déplacements physiques jusqu'à l'agence pour les experts ou les clients) ;
- Le recentrage sur les services à valeur ajoutée : prêts immobilier, épargne, assurances… ;
- Éventuellement des franchises ;
- Les centres de relation client, grâce aux systèmes de visioconférence, pourront plus facilement contacter les clients et devenir une vraie alternative aux conseillers en agence.



**La mobilisation et la digitalisation** (en tant que levier de coûts)

Les schémas de fonctionnement vont évoluer dans les agences bancaires restantes. Ces agences réinventées nécessiteront des collaborateurs motivés, à la posture et l'approche de la relation client revisitées. Les back offices auront eux aussi besoin de personnes d'un niveau de formation plus élevée et plus polyvalentes, afin de pouvoir accompagner conseillers et clients (mobiles ou en agence). Des qualités relationnelles accrues prévaudront à mesure que la technologie fera d'un côté disparaître les tâches à faible valeur ajoutée, mais d'un autre augmenter les exigences en termes de communication et coordination entre back et front offices.

**Les recommandations EUROGROUP CONSULTING – Front et back office devront être repensés en profondeur**

Les back offices doivent jouer un rôle nouveau dans cet environnement mouvant. Nous recommandons d'atteindre ou maintenir une taille critique au regard des coûts, des compétences et de l'implantation en réduisant le nombre de sites et/ou en installant des usines virtuelles. La mutualisation, l'externalisation ou la délocalisation peuvent offrir des alternatives à la réalisation d'un certain nombre de tâches en agences.

Les back offices devraient évoluer vers des middle offices, à forte valeur ajoutée et aux qualités relationnelles avérées. Les clients doivent être placés au centre de l'attention, à la différence du fonctionnement, largement répandu, en silos entre front et back. L'organisation devra être repensée, dans une optique de processus front to back intégrés et efficaces.

Il est indispensable d'accorder la stratégie RH à ces transformations. Profils, parcours de carrière et formations doivent être revus, tout comme la gestion des back offices restants.

De la même manière, le front office devra s'adapter à la nouvelle réalité. Les modèles d'agences classiques ne sont plus viables. A la place, les banques doivent différencier plus fortement les points de vente, par exemple avec des agences phares dans les grandes villes et des agences « allégées » dans les zones peu denses, ou en créant des agences spécialisées par type de clientèle ou par offre (ex : immobilier, professions de santé, professions libérales, etc.).

**CAS PRATIQUE : Banque de détail européenne**

Une banque européenne majeure fit le constat d'un changement important dans l'environnement de la banque de détail, comme décrit ci-dessus : dans un contexte de revenus à peine stables, les clients se rendent de moins en moins en agences et deviennent de plus en plus informés, autonomes et exigeants.

La banque a alors engagé un plan, avec deux pans : premièrement enrichir la relation clients (offrir un meilleur service, notamment à l'accueil en agence, et davantage de conseil et d'expertise), et deuxièmement modifier les agences en profondeur (plusieurs types d'agences, intégration de technologies et services digitaux, reconfiguration des espaces, etc.). En parallèle, le nombre d'agences fut progressivement réduit.

Pour arriver à une telle transformation, la banque a dû remettre en cause et réinventer son modèle traditionnel d'agence, en termes d'apparence physique, de valeur ajoutée et d'organisation interne. Bien que le réagencement physique soit le plus évident (organisation de l'espace, mobilier, technologie, façade, etc.), il ne sert à rien si les collaborateurs n'évoluent pas dans leurs attitudes et habitudes. Une telle transformation durable est plus difficile à réaliser que les changements immobiliers.



## Une 'Complexité maîtrisée' des Systèmes d'Information

### Évolutions et problématiques actuelles : un « zoo informatique » préhistorique

La banque est l'une des premières industries à avoir utilisé l'informatique. Cela a permis aux banques d'élargir considérablement leur taille et leur portée, en réussissant à piloter les informations sur la qualité de leurs clients régionaux et mondiaux, en négociant des titres à travers le monde, ou encore en développant des produits avancés tels les produits dérivés et des modèles hautement sophistiqués de gestion des risques.

Et pourtant, alors que les activités bancaires s'intensifiaient, les architectures SI sont restées fondamentalement inchangées. Résultat, le paysage informatique de la majorité des banques aujourd'hui peut être comparé à un « zoo informatique » préhistorique.

### Perspectives d'avenir – L'avantage concurrentiel est-il déjà perdu?

Les grandes banques, en particulier, perdent en souplesse et capacité à répondre aux nouveaux besoins et exigences, du fait de plateformes et systèmes obsolètes, souvent fruits de fusions entre plusieurs activités bancaires distinctes ayant leur propre architecture. Les concurrents plus agiles, s'appuyant sur une architecture SI plus simple, semblent mieux placés que ces géants pour faire face aux nouveaux challenges bancaires. Ainsi, la maîtrise de la complexité de l'architecture informatique est devenue une source essentielle d'avantage concurrentiel.

Les SI se complexifient avec l'arrivée de nouveaux canaux et de nouvelles sources d'information. Les entreprises technologiques deviennent une réelle menace pour les banques – cf. Digitalisation.

Enfin, les banques se doivent de réorganiser et d'exploiter tout le potentiel de leur fonction informatique. La complexité des SI augmente avec la taille et la portée du modèle économique d'une banque. Ainsi, les banques universelles présentes à l'international doivent concilier des objectifs multiples et parfois contradictoires, et donc des exigences divergentes. Souvent, ces banques se trouvent obligées de construire à partir de différents systèmes historiques établis, synonymes de multiples architectures SI. Il devient donc obligatoire d'en maîtriser la complexité en consolidant le paysage SI.

**La mobilisation et la maîtrise de la complexité des SI**

La mobilisation des collaborateurs en termes de SI suppose d'éviter la forteresse technologique, pour renforcer l'approche orientée client et exigences métier, ainsi que d'inscrire le partenariat comme principe de gouvernance central. Alors que les informaticiens ont tendance à rechercher stabilité et maîtrise des coûts, il est primordial de constamment permettre l'innovation et favoriser la responsabilisation et prise d'initiative.

### Les recommandations EUROGROUP CONSULTING – Une complexité maîtrisée !

Nous sommes convaincus que la complexité est maîtrisable, et qu'elle doit être maîtrisée. Comment y arriver ? La première étape est de définir clairement dans quelle mesure et comment le SI doit être au service des activités de la banque.

La mission donnée à l'informatique pose les bases des trois leviers opérationnels que sont : l'architecture SI, le modèle d'exécution SI et la gouvernance des SI. Ces trois leviers ont chacun un impact important sur les coûts informatiques et donc sur la rentabilité générale de la banque.

**– L'architecture SI**

Une architecture SI ordonnée s'appuie sur un cadre structurel et opérationnel efficace. L'approche modulaire que nous utilisons pour structurer la discussion entre l'informatique et les fonctions métiers est une démarche établie qui facilite la maîtrise de la complexité du SI. Avec cette approche, des fonctionnalités bancaires correctement encapsulées sont définies. Les scénarios cible pour l'architecture SI de chaque module peuvent être définis, soit par l'optimisation interne d'un module, soit par l'intégration sélective avec d'autres modules. Ces scénarios permettent de prioriser les différents champs d'actions et de construire une feuille de route pour la consolidation de l'architecture SI, mettant en évidence le potentiel d'économie en termes de coûts de fonctionnement.

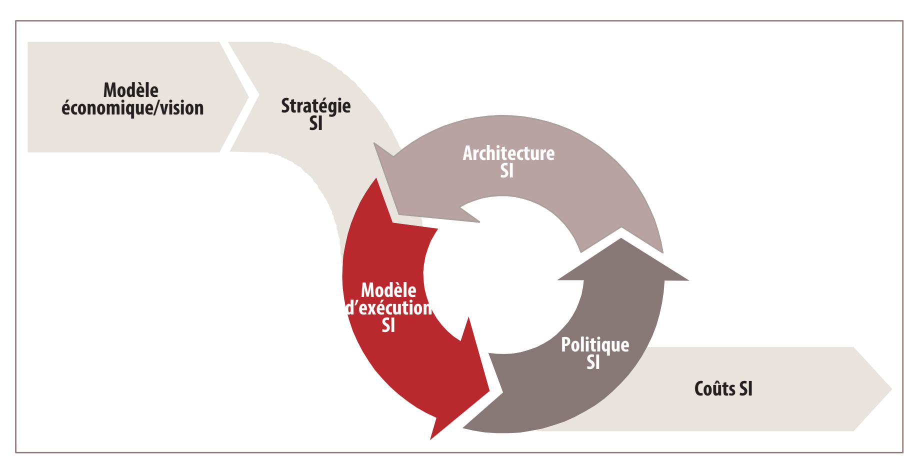
**– Le modèle d'exécution SI**

Un modèle d'exécution SI optimisé améliore l'efficacité opérationnelle de l'organisation informatique générale ainsi que de l'ensemble des activités bancaires. La condition préalable à cette réussite est la mise en place d'une gestion efficace de l'offre et de la demande en matière de SI. Ceci permet à la fois de fournir au métier des services personnalisés et, en même temps, de réaliser des synergies en central au niveau des prestations informatiques (par exemple les services de production informatique). Le modèle d'exécution repose sur l'efficacité de processus SI importants, en particulier la gestion des demandes métiers, la gestion des projets ou du portefeuille de projets.

**– La gouvernance des SI**

Une gouvernance des SI efficace repose sur un partenariat entre l'informatique et le métier, qui s'appuie sur une structure organisationnelle cohérente. L'informatique est mandatée pour gérer activement le SI, en collaboration avec le métier. De cette façon peuvent être assurées correctement trois tâches souvent contradictoires : la gestion de l'offre et de la demande dans le modèle d'exécution, la conception de l'architecture SI du futur et le contrôle des coûts informatiques.

Illustration 11 :




Ces trois leviers se renforcent mutuellement. Nous sommes convaincus que la réponse à ce problème de conception, notamment dans les grandes banques universelles internationales, est apportée par notre approche d'exploitation du potentiel SI par la « maîtrise de la complexité ».

**CAS PRATIQUE : Ne sous-estimez jamais la gouvernance des SI**

La modernisation des SI fait partie des priorités de nombre d'établissements bancaires. Néanmoins, même lorsque la trajectoire technique est claire, l'atteinte de cet objectif est tout sauf aisée, comme en a fait l'expérience une grande banque européenne.

Dans le cadre d'un projet ambitieux, cette banque évalua tout d'abord son architecture informatique existante, puis développa une vision d'un paysage technologique moderne avec une feuille de route détaillant précisément comment réduire la complexité de l'architecture.

Elle renforça également sa capacité organisationnelle par l'amélioration de la structure et des processus de son département SI. L'optimisation du modèle d'exécution permit de transférer des ressources de la gestion des affaires (« run the bank ») à l'évolution du SI (« change the bank »), tout en maîtrisant fermement ses coûts.

Cependant, mobiliser les ressources nécessaires au sein de la fonction SI n'est qu'un premier pas vers la réussite. Il est dangereux de négliger et sous-estimer les évolutions nécessaires en termes de gouvernance des SI, car c'est là que la relation avec le reste du groupe est définie et entretenue. L'engagement de l'équipe de direction en faveur des évolutions d'architecture ayant progressivement décliné, le projet de maîtrise de la complexité dut être abandonné.

# CONCLUSION

Les revenus vont rester stables, à un niveau faible, en particulier en raison de taux d'intérêt très bas ; les coûts, eux, continueront d'augmenter, notamment à cause d'une réglementation grandissante. Les clients particuliers et entreprises ont évolué dans leur raisonnement et leur prise de décision, tout comme les comportements et les attentes des salariés. De grandes transformations en découlent, culturelles et technologiques. De plus, des nouveaux concurrents arrivent sur le marché, venant d'horizons (en partie) inattendus, et s'appuyant sur de tout nouveaux modèles économiques, produits et services.

Si les banques veulent garder leur place sur le marché, elles doivent comprendre et accepter ces bouleversements afin de tirer profit des opportunités qui en découlent pour leur propre avenir. La mobilisation des salariés est au cœur de ces transformations. Il sera plus facile de réussir les transitions telles que la digitalisation en responsabilisant davantage des collaborateurs engagés et motivés.

En outre, les banques elles-mêmes doivent évoluer en profondeur pour pouvoir réagir plus vite face aux évolutions du marché et aux nouveaux entrants. Ce défi est réalisable si les banques investissent dans une véritable industrialisation, non plus seulement par silo, mais de bout en bout de la chaîne de valeur.

Les banques sont capables de dessiner leur propre chemin vers le futur, mais elles ne doivent pas hésiter trop longtemps. Les revenus peuvent baisser et les coûts augmenter, mais avec cette étude, nous vous proposons une série de solutions testées et éprouvées, pour faire face à cet environnement difficile et changer pour le meilleur.



# A PROPOS DES AUTEURS

Hans-Jürgen Engelhardt est associé d'EUROGROUP CONSULTING Allemagne.
Rémi Legrand est associé d'EUROGROUP CONSULTING France.
Matthieu Parisse est directeur au cabinet EUROGROUP CONSULTING France.
Norman Weisser est directeur au cabinet EUROGROUP CONSULTING Germany.

Avec les contributions de:
Dr. Philip Hallensleben, EUROGROUP CONSULTING Allemagne
Sascha Junger, EUROGROUP CONSULTING Allemagne
Sébastien Marinot, EUROGROUP CONSULTING France
Dr. Stefan Radtke, EUROGROUP CONSULTING Allemagne
Dr. Marco Weiß, EUROGROUP CONSULTING Allemagne
Laura Zdrzalek, EUROGROUP CONSULTING Allemagne





EUROGROUP CONSULTING
GERMANY & AUSTRIA
Thurn-und-Taxis - Platz 6
60313 Frankfurt am Main
GERMANY
Tel: +49 69 2 47 50 55-0
Fax: +49 69 2 47 50 55-50
www.eurogroupconsulting.de

EUROGROUP CONSULTING
FRANCE
Tour Vista
52/54 Quai de Dion Bouton
92806 Puteaux Cedex FRANCE
Tel: + 33 (0)1 49 07 57 00
Fax: + 33 (0)1 49 07 57 57
www.eurogroupconsulting.fr